
BACHELORARBEIT

Frau
Kathrin de Wever

Trend-Vertriebsform Franchising

Von der Idee zum eigenen System

2012

BACHELORARBEIT

Trend-Vertriebsform Franchising

Von der Idee zum eigenen System

Autor/in:

Frau Kathrin de Wever

Studiengang:

Angewandte Medienwirtschaft

Medien-, Sport- und Eventmanagement

Seminargruppe:

AM09wS1-B

Erstprüfer:

Prof. Herbert E. Graus B. A.

Zweitprüfer:

Stefan Schmitz, Diplom-Kaufmann (FH)

Einreichung:

Essen, 23.07.2012

BACHELOR THESIS

Franchising trend of selling From the idea to your own system

author:

Ms. Kathrin de Wever

course of studies:

Applied media management

Media-, sports- and event management

seminar group:

AW09wS1-B

first examiner:

Prof. Herbert E. Graus B. A.

second examiner:

Stefan Schmitz, Diplom-Kaufmann (FH)

submission:

Essen, July 23rd 2012

Bibliografische Angaben

Nachname, Vorname: de Wever, Kathrin

Thema der Bachelorarbeit: Trend-Vertriebsform Franchising
Von der Idee zum eigenen System

Topic of thesis

Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2012

Abstract

Das Franchising hat sich in den letzten Jahren als konkurrenzfähige Vertriebsform in der deutschen Wirtschaft erwiesen. Es ermöglicht sowohl potentiellen Existenzgründern, ihren Wunsch nach Selbständigkeit mit einem geringen Risiko zu verwirklichen, als auch Unternehmern ihr Geschäftskonzept einfach und schnell zu verwirklichen. Diese Arbeit befasst sich mit der Entwicklung einer Geschäftsidee zu einem eigenen Konzept.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-------------|
| Inhaltsverzeichnis | 1 |
| Abkürzungsverzeichnis | 2 |
| Abbildungsverzeichnis | 3 |
| Tabellenverzeichnis | 4 |
| 1 Einleitung..... | 5 |
| 1.1 Problemstellung | 5 |
| 1.2 Methodische Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit | 5 |
| 2 Franchise – Was ist das?..... | 6 |
| 2.1 Definition | 6 |
| 2.2 Abgrenzung zu anderen Betriebsformen | 7 |
| 2.3 Typologien des Franchisings..... | 8 |
| 2.4 Vor- und Nachteile von Franchising | 10 |
| 2.5 Franchise-Vorzüge..... | 12 |
| 2.6 Franchise-Entwicklung in Deutschland..... | 12 |
| 2.7 Kennzeichen von Franchise-Systemen | 14 |
| 3 Erfolgreiche Franchise-Systeme in Deutschland..... | 17 |
| 3.1 Allgemeines | 17 |
| 3.2 Konzepte, Leistungen und Gebühren | 18 |
| 4 Überblick / Skizze eines Franchise-Aufbaus | 21 |
| 4.1 Entwicklung..... | 21 |
| 4.2 Phasen des Systemaufbaus..... | 22 |
| 4.2.1 Phase I Situationsanalyse | 22 |
| 4.2.2 Phase II Konzeption | 22 |
| 4.2.3 Phase III Pilotbetrieb | 24 |
| 4.2.4 Phase IV Multiplikation | 33 |
| 5 Fallbeispiel Chocolaterie Süß Werden..... | 34 |
| 5.1 Von der Idee zum eigenen System | 34 |
| 5.2 Fazit und Empfehlung | 48 |
| Literaturverzeichnis | XI |
| Eigenständigkeitserklärung | XIII |

Abkürzungsverzeichnis

| | | |
|--------|---|---|
| AG | = | Aktiengesellschaft |
| AktG | = | Aktiengesetz |
| Aufl. | = | Auflage |
| bzw. | = | beziehungsweise |
| BGB | = | Bürgerliches Gesetzbuch |
| ca. | = | circa |
| CB | = | Corporate Behaviour |
| CD | = | Corporate Design |
| CC | = | Corporate Communication |
| CI | = | Corporate Identity |
| d. h. | = | das heißt |
| DPA | = | Deutsches Patent- und Markenamt |
| DFV | = | Deutscher Franchise Verband |
| etc. | = | und so weiter |
| f. | = | folgende |
| ff. | = | fort folgende |
| FG | = | Franchise-Geber |
| FN | = | Franchise-Nehmer |
| GbR | = | Gesellschaft bürgerlichen Rechts |
| GmbH | = | Gesellschaft mit beschränkter Haftung |
| GmbHG | = | Gesetz betreffend der Gesellschaft mit beschränkter Haftung |
| HABM | = | Harmonisierungsamt für den Binnenmarkt |
| HGB | = | Handelsgesetzbuch |
| HR | = | Handelsregister |
| KG | = | Kommanditgesellschaft |
| KGaA | = | Kommanditgesellschaft auf Aktien |
| Kfz. | = | Kraftfahrzeug |
| Mio. | = | Millionen |
| MMA | = | Madriider Markenabkommen |
| Mtl. | = | monatlich |
| OHG | = | Offene Handelsgesellschaft |
| p. a. | = | pro Jahr / per anno |
| PartG | = | Partnergesellschaftsgesetz |
| PartnG | = | Partnergesellschaft |
| PMMA | = | Madriider Protokoll |
| PR | = | Public Relations |
| S. | = | Seite |
| Vgl. | = | vergleiche |
| WIPO | = | World International Property Organisation |
| z. B. | = | zum Beispiel |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Abbildung 1: Branchenverteilung 2011 | 9 |
| Abbildung 2: Entwicklung der Franchise-Wirtschaft nach Branchen | 10 |
| Abbildung 3: Deutsche Franchise-Wirtschaft 2001 und 2011 | 13 |
| Abbildung 4: Entwicklung der Franchise-Nehmer in Tsd..... | 13 |
| Abbildung 5: Entwicklung der Franchise-Beschäftigten in Tsd..... | 14 |
| Abbildung 6: Auszug Top 20 Franchise-Unternehmen 2010..... | 17 |
| Abbildung 7: Franchise-System-Auftritt | 21 |
| Abbildung 8: Corporate Identity und Corporate Image..... | 29 |
| Abbildung 9: Chocolaterie Süß Werden..... | 34 |
| Abbildung 10: Produktpalette | 38 |
| Abbildung 11: Visitenkarte..... | 40 |
| Abbildung 12: Außenwerbung | 40 |
| Abbildung 13: Ladenlokal / Theke | 41 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|---|----|
| Tabelle 1: Vor- und Nachteile Franchise-Geber..... | 11 |
| Tabelle 2: Vor- und Nachteile Franchise-Nehmer..... | 11 |
| Tabelle 3: TUI Deutschland GmbH..... | 18 |
| Tabelle 4: McDonalds Deutschland..... | 19 |
| Tabelle 5: Schülerhilfe..... | 20 |

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Die wirtschaftliche Situation macht es Unternehmen und Unternehmern immer schwerer, sich am Markt zu behaupten. Gute Geschäftsideen scheitern immer öfter. Der Anschluss an ein bestehendes Unternehmen oder einen geeigneten Verbund kann da Abhilfe schaffen. Das Franchising ermöglicht es potentiellen Existenzgründern sich einem bereits etablierten und erfolgreichen Unternehmenskonzept anzuschließen und den Wunsch nach Selbständigkeit bei geringem Risiko zu verwirklichen. Doch nicht nur für Existenzgründer ist dieses Modell von Vorteil. Für etablierte Kleinunternehmen kann diese Vertriebsform eine Möglichkeit sein, schnell und kostengünstig zu expandieren und das ohne sich zu übernehmen. Der Betrieb kann vervielfältigt werden und es kann eine hohe Marktdurchdringung erreicht werden, ohne dass sich der Franchise-Geber mit den typischen Problemen einer Filialisierung, Kapitalbindung oder Personalführung belastet. Franchising ist eine Wachstumsstrategie mit der Dienstleistungen und Produkte regional und überregional angeboten werden können, deren Vertrieb durch eine herkömmliche Expansion nicht mehr lukrativ wäre.

Die vorliegende Ausarbeitung stellt einen Leitfaden für die geplante Umwandlung eines inhabergeführten Einzelunternehmens aus dem Bereich Einzelhandel / Gastronomie zu einem Franchise-Unternehmen dar. Die konkrete Geschäftsidee hat sich mittlerweile etabliert und erzielt bereits seit drei Jahren Gewinne.

1.2 Methodische Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit

Ziel der Ausarbeitung ist es, die notwendigen Schritte auf dem Weg zum eigenständigen Franchise-System aufzuzeigen. Die Ausarbeitung soll als Vorlage für die tatsächliche Wandlung eines Einzelunternehmens zu einem Franchise-System dienen.

Die Arbeit ist in vier aufeinander aufgebaute Kapitel gegliedert. Im ersten Teil wird dem Leser ein Überblick über das Thema „Franchise – was ist das?“ geliefert. Der zweite Teil befasst sich mit den erfolgreichsten Franchise-Systemen Deutschlands und deren Konzepten, Leistungen und Gebühren. Im dritten Kapitel geht es um die theoretische Umsetzung und den Aufbau eines Franchise-Systems. Zum Abschluss wird der konkrete Aufbau des Franchise-Systems unter Berücksichtigung der erarbeiteten Erkenntnisse dargestellt.

2 Franchise – Was ist das?

2.1 Definition

Franchising oder Konzessionskauf ist ein Bestandteil der Distributionspolitik. Im Franchising vereinen sich die Vorteile eines direkten und indirekten Vertriebes. Das Franchising ist ein Vertriebssystem mit dem Ziel der Verkaufsförderung auf der Basis einer Partnerschaft. Diese Partnerschaft besteht zwischen dem Franchise-Geber und dem Franchise-Nehmer. Der Franchise-Geber, ein Unternehmer, gibt seinem Partner, dem Franchise-Nehmer, die Möglichkeit mit seinen Produkten oder Dienstleistungen, seinem Know-How, seiner Marke und unter seinem Namen ein Geschäft zu betreiben. Das vom Franchise-Geber gestaltete Unternehmenskonzept ist ein etabliertes und bereits erprobtes Konzept, welches der Franchise-Nehmer selbstständig, eigenverantwortlich und auf eigene Rechnung führt. Das Konzept wird gegen ein entsprechendes Entgelt vom Franchise-Geber zur Verfügung gestellt. Dadurch entstehen sowohl auf Seiten des Franchise-Nehmers als auch auf Seiten des Franchise-Gebers Rechte und Pflichten. In diesem System stehen die beiden Partner auf unterschiedlichen Stufen des Vertriebes.

Für den Begriff des Franchisings gibt es in der Literatur jedoch keine einheitliche Definition.¹ In Deutschland hat sich die Definition des DFVs als Standard etabliert. Die Begriffserklärung des DFVs basiert auf einer Erklärung von Kaub.

„Franchising ist ein vertikal-kooperative organisiertes Absatzsystem rechtlich selbstständiger Unternehmer auf der Basis eines vertraglichen Dauerschuldverhältnisses. Dieses System tritt auf dem Markt einheitlich auf und wird geprägt durch das arbeitsteilige Leistungsprogramm der Systempartner sowie durch ein Weisungs- und Kontrollsystems zur Sicherstellung eines systemkonformen Verhaltens. Das Leistungsprogramm des Franchise-Gebers besteht aus einem Beschaffungs-, Absatz-, und Organisationskonzept, dem Nutzungsrecht an Schutzrechten, der Ausbildung des Franchise-Nehmers und der Verpflichtung des Franchise-Gebers, den Franchise-Nehmer laufend und aktiv zu unterstützen und das Konzept ständig weiterzuentwickeln. Der Franchise-Nehmer ist in eigenem Namen und auf eigene Rechnung tätig; er hat das Recht und

¹ Vgl. Skaupy, W., Franchising 1995, S. 6

die Pflicht, das Franchise-Paket gegen Entgelt zu nutzen. Als Leistungsbeitrag liefert er Arbeit, Kapital und Informationen.“²

2.2 Abgrenzung zu anderen Betriebsformen

Eine große Bedeutung bei der Abgrenzung von Franchising zu anderen Betriebsformen nimmt die rechtliche Sicht ein. Es gibt vier Vertriebsformen, bei denen die Verwechslung mit dem Franchising am häufigsten auftritt. Diese sind das Vertragshändlersystem, das Handelsvertreter- und Agentursystem, das Lizenzsystem und Filialsystem.

Bei dem Vertragshändlersystem verkauft der Vertragshändler Produkte in eigenem Namen und auf eigene Rechnung.³ Vertragshändler sind meist Inhaber bereits bestehender Unternehmen, sie müssen sich zwar an vorgegebene Richtlinien halten, ihnen wird allerdings in den meisten Fällen kein „Know-How“ zur Betriebsführung vermittelt und sie werden nicht so eng in das Marketing- und Organisationskonzept des Herstellers einbezogen.⁴ Das Vertragshändlersystem wird in der Praxis meist für den Vertrieb von Produkten eingesetzt und ist für Dienstleistungskonzepte nicht geeignet. Am häufigsten ist dieses Konzept in der Kfz.-Branche zu finden.

Beim System des Handelsvertreters und der Agenturen agiert der Handelsvertreter bzw. die Agentur als Vermittler. Sie vermitteln Geschäfte für einen oder mehrere Hersteller auf deren Rechnung. Hierbei ist zu beachten, dass die Verträge direkt zwischen dem Kunden und dem Hersteller bzw. dem Großhändler geschlossen werden.⁵ Der Handelsvertreter bzw. Agent ist unternehmerisch gesehen nicht selbstständig, hat also weder das Verlust- noch das Warenrisiko. Er wird prozentual am Umfang des von ihm vermittelten bzw. abgeschlossenen Geschäftes beteiligt, dies nennt man dann Provision.

Das Lizenzsystem befasst sich mit der Nutzung eines gewerblichen Schutzrechtes. Durch einen Lizenzvertrag räumt der Lizenzgeber dem Lizenznehmer das Recht ein

² Vgl. Kaub, E., Franchisesysteme 1980, S. 29

³ Vgl. Esser, G., Franchising 1987, S. 9

⁴ Vgl. Ehrenmüller, S.; Filzmoser, F.; Klimitsch, M., Leitfaden zum Franchising, S. 10

⁵ Vgl. Skaupy, W., Franchising 1995, S. 15

sein Schutzrecht (z. B. Patent oder Warenzeichen) in einem gewissen Umfang zu nutzen. Als Ausgleich für dieses Schutzrecht zahlt der Lizenznehmer eine Lizenzgebühr. Das Lizenzsystem umfasst weder ein Marketing-, Organisations-, und Werbungskonzept noch das Überwachungs- und Weisungsrecht wie beim Franchising.⁶

Von außen betrachtet sieht das Filialsystem dem Franchise-System am ähnlichsten. Doch bei näherer Betrachtung wird deutlich, dass der Filialbetrieb die Zweigstelle eines Unternehmens ist und somit sowohl betriebseigen als auch betriebsgebunden ist. Ein weiterer großer Unterschied zum Franchising ist, dass das Unternehmen hier einen Filialleiter und Angestellte einsetzt. Diese sind nicht selbstständig, sondern in jeder Hinsicht dem Unternehmen gegenüber weisungsgebunden. Durch die Einführung von umsatzabhängigen Provisionen nähert sich das Filialsystem den Franchising wieder an.⁷

2.3 Typologien des Franchisings

Allgemein wird zwischen drei Arten von Franchising unterschieden. Diese Einteilung geht auf LeLoup, den Rechtberater des französischen Franchiseverbandes, zurück. Laut LeLoup war bei dieser Einteilung der jeweilige Schwerpunkt des Franchisings ausschlaggebend. Auf dieser Grundlage spricht man heute noch von Vertriebs-Franchise, Produkt-Franchise und Dienstleistungs-Franchise.⁸

Von Vertriebs-Franchise spricht man, wenn bestimmte Waren verkauft werden. Diese Art von Franchising ist in Deutschland am meisten verbreitet (z. B. Eismann, Praktiker etc.)

Beim Produkt-Franchise stellt der Franchise-Nehmer durch Anweisungen und Know-How des Franchise-Gebers Waren selber her bzw. bearbeitet und verarbeitet, veredelt

⁶ Vgl. Skaupy, W. Franchising 1995, S. 14

⁷ Vgl. Tietz, B. 1991, S. 20

⁸ Vgl. Skaupy, W., Franchising 1995, S. 30

und vertreibt diese.⁹ Das wohl bekannteste und erfolgreichste Modell dieser Art ist Coca Cola.

Die Erbringung einer Dienstleistung unter Berücksichtigung von Qualität und Know-How stehen beim Dienstleistungs-Franchise im Mittelpunkt. Beispiele hierfür sind Gastronomie-Betriebe wie McDonalds und Burger King sowie Hotelketten (Holiday Inn).

Zusätzlich zu diesen drei Hauptformen findet man in der Praxis zahlreiche Mischformen. Der Dienstleistungs-Franchise ist derzeit am häufigsten am Markt vertreten. Allgemein zu sagen ist, dass Franchise in vielen verschiedenen Branchen vertreten ist, z. B. Einzelhandel, Schulung und Beratung, Versicherungen, Gastronomie, Hotellerie, Tourismusbranche und viele mehr.

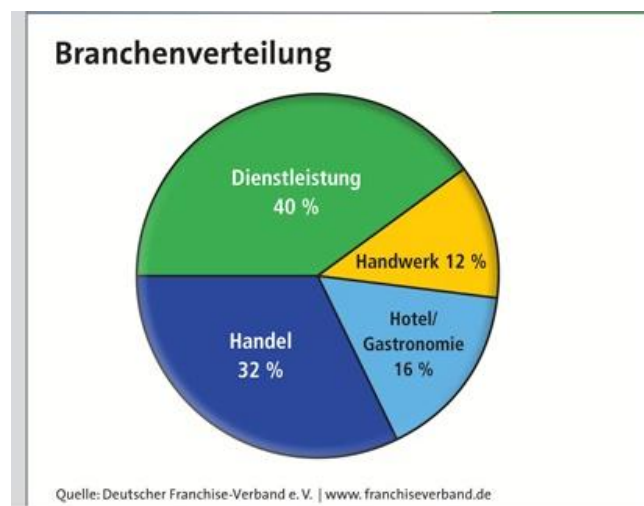


Abbildung 1: Branchenverteilung 2011¹⁰

Der vorherigen Abbildung kann man entnehmen, dass der Dienstleistungs-Franchise in dem letzten Jahr etwas an Entwicklung abgenommen hat, jedoch mit 40% die Franchise-Branchen immer noch dominiert. Der plötzliche Rückgang im Dienstleistungssektor erklären Experten als Bereinigungsprozess der Branche. Hier heißt es nur

⁹ Vgl. Skaupy, W., Franchising 1995, S. 33

¹⁰ Quelle: Deutscher Franchise Verband e. V.

Dienstleister die überzeugen und klare Alleinstellungsmerkmale bieten können sich am Markt behaupten. Deutlich in der Entwicklung zugenommen hat das Handwerk mit einem Plus von fünf Prozent. Auch das Gastgewerbe kann ein kleines Plus von einem Prozent verzeichnen. Gleichbleibend aber immer noch stark mit 32 % behauptet der Handel sich auf dem zweiten Platz. Die anderen Branchen wie Handel, Gastgewerbe und Handwerk in der Entwicklung zugenommen haben.

Entwicklung der Franchise-Wirtschaft
nach Branchen (in %)

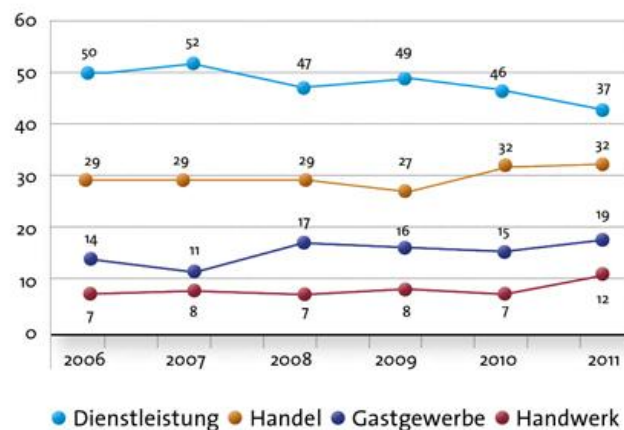


Abbildung 2: Entwicklung der Franchise-Wirtschaft nach Branchen¹¹

2.4 Vor- und Nachteile von Franchising

Franchise bietet viele Möglichkeiten und ist sehr facettenreich. Natürlich ist, dass Franchise-Nehmer und Franchise-Geber unterschiedliche Sichtweisen vertreten. Doch prinzipiell sollte gegeben sein, dass sowohl für Franchise-Geber als auch für Franchise-Nehmer die Vorteile in diesem Vertriebskonzept überwiegen. Voraussetzung dafür ist es, dass keiner der Partner während des Vertragsverhältnisses die Partnerschaft und gegenseitige Abhängigkeit aus den Augen verliert.

¹¹ Quelle: Deutscher Franchise Verband e. V.

Im Folgenden sind die Vor- und Nachteile für den Franchise-Geber aufgeführt:

| Vorteile FG | Nachteile FG |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - geringes wirtschaftliches Risiko - schnelle Expansionsmöglichkeiten - steigende Attraktivität bei Lieferanten - geringe Investitionen, gute Finanzierung - Werbekraft- (CD) und Imageerhöhung (CB) - Marktausschöpfung und Sicherung der Wettbewerbsposition - Absatzsicherung (FN trägt volles Risiko) - Marktnähe - schnellere Marktanpassung | <ul style="list-style-type: none"> - Verzicht auf einen Teil der Erträge - geringere Durchsetzungsmöglichkeiten der geschäftlichen Interessen - Auflösung des Franchiseverhältnisses schwierig - Partnerwahl schwierig und Zeitaufwendig |

Tabelle 1: Vor- und Nachteile Franchise-Geber

Hier wird deutlich, dass die Vorteile für den Franchise-Geber überwiegen.

| Vorteile FN | Nachteile FN |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - schneller Eintritt - risikoarme Existenzgründung - lokales Monopol - erprobtes Geschäftskonzept - höhere Kreditwürdigkeit bei Banken - lfd. Support - Kontrolle durch den FG - gemeinsame Werbung - Gruppenvorteile (bei Lieferanten) | <ul style="list-style-type: none"> - lfd. Franchise-Gebühren - Abhängigkeit von FG und anderen FNs - eingeschränkte Selbstständigkeit - unbefriedigende Leistungen des FGs - Interne Konkurrenz - Kontrolle durch den FG |

Tabelle 2: Vor- und Nachteile Franchise-Nehmer

Auch bei dem Franchise-Nehmer überwiegen die positiven Aspekte. Es entsteht also eine Win-Win.-Situation. Die aufgeführten Vorteile sollen dazu beitragen, dass der

neue Unternehmer schnell und risikoarm in die Selbstständigkeit einsteigen kann und sich möglichst rasch zu einem starken Partner für den Franchise-Geber entwickelt. Der Erfolg des Franchisings liegt in der Zusammenarbeit jedes einzelnen sowie der Kombination der Vorteile großer Unternehmen, wie Marktmacht, Service, Marketing, Organisation, Controlling, und den Erfolgsfaktoren kleiner Unternehmen, wie die Kundennähe, Flexibilität, Innovation und Motivation. Franchising ist der Weg für kleinere bis mittlere Unternehmen, klein zu bleiben und groß zu wirken.

2.5 Franchise-Vorzüge

Franchise verbindet die Markenmacht der Großunternehmen mit der Markennähe von Kleinunternehmen und wird als „Partnerschaft für wirtschaftlichen Erfolg“ gesehen. Es bietet sowohl dem Franchise-Nehmer als auch dem Franchise-Geber eine große wirtschaftliche Sicherheit. Dem Franchise-Geber ermöglicht diese Vertriebsform einen direkten und zugleich Kapital schonenden Marktzugang. Des Weiteren entsteht eine größere Effizienz des Systems am Markt, das Unternehmen wird für Lieferanten interessanter und es besteht die Möglichkeit einer schnellen und einfachen Expansion. Auch für den Franchise-Nehmer bieten sich viel Möglichkeiten. Er kann eine ausgereifte, selbstständige Existenz mit geringem Risiko aufbauen. Und er profitiert von seinem Franchise-Geber hinsichtlich Service- und Dienstleistungen, einem hohen Unternehmensniveau und vielen weiteren Vorteilen.

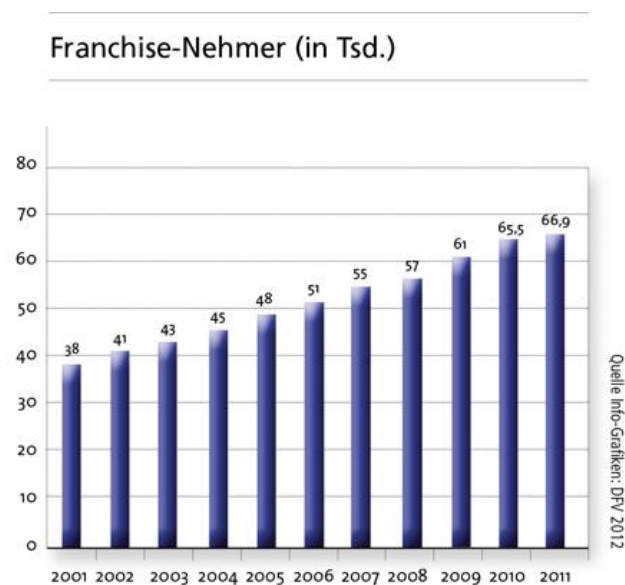
2.6 Franchise-Entwicklung in Deutschland

Franchising ist ein erfolgreicher Faktor in der deutschen Wirtschaft. In den letzten Jahren kann man eine stetig positive Entwicklung des Franchisings beobachten. Es ist deutlich, dass Franchise sich einer immer größeren Beliebtheit bei Existenzgründern erfreut. Deutlich wird diese Tendenz im 10 Jahres Vergleich. In der folgenden Abbildung sieht man einen Zuwachs von 76,9 % bei den Franchise-Nehmern und einen Zuwachs von 32 % bei den Franchise-Gebern.

| Deutsche Franchise-Wirtschaft auf einen Blick | | DFV DEUTSCHER FRANCHISE VERBAND E.V. | |
|--|---------|---|----------|
| | 2001 | 2011 | Wachstum |
| Mitarbeiter | 319.000 | 496.300 | + 55,6 % |
| Franchise-Nehmer | 37.800 | 66.900 | + 76,9 % |
| Franchise-Geber | 750 | 990 | + 32 % |
| Umsatz (Mrd. Euro) | 22,7 | 60,4 | + 166 % |

Abbildung 3: Deutsche Franchise-Wirtschaft 2001 und 2011¹²

Noch deutlicher wird diese Entwicklung im Vergleich zu der klassischen Existenzgründung. Im Jahr 2011 stieg die Anzahl der Franchise-Nehmer um 2,1 Prozent und die klassischen Existenzgründungen fielen um vier Prozent.

Abbildung 4: Entwicklung der Franchise-Nehmer in Tsd.¹³

¹² Quelle: Deutscher Franchise Verband e. V.

¹³ Quelle: Deutscher Franchise Verband e. V.

Es wird deutlich, dass Franchise ein wichtiger Faktor für die deutsche Wirtschaft ist und auch einen wichtigen Beitrag zur arbeitsmarktpolitischen Entwicklung beiträgt. Insgesamt werden mittlerweile rund 496.300 Personen in der Franchise-Branche beschäftigt. Das entspricht einem Zuwachs von etwa 7 % neuer Beschäftigungsverhältnisse im Vergleich zum Vorjahr.

Beschäftigte der Branche (in Tsd.)

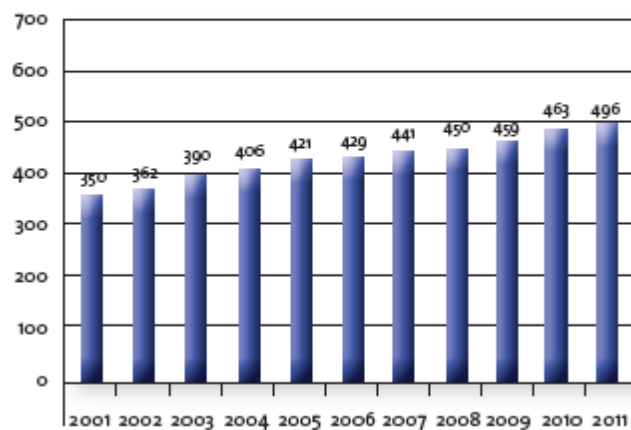


Abbildung 5: Entwicklung der Franchise-Beschäftigten in Tsd.¹⁴

2.7 Kennzeichen von Franchise-Systemen

Das Erkennungszeichen eines Franchise-Systems ist die Marke. Franchising ist unter diesem Gesichtspunkt nicht nur ein Vertriebskonzept, sondern genauso ein Marketingkonzept. Die Marke ist dabei ein wesentlicher Bestandteil jeder guten Marketingstrategie. Die Verknüpfung einer Marke mit Waren oder Dienstleistungen schafft beim Kunden einen wesentlichen Beitrag zur Identifikation der Produkte hinsichtlich Herkunft, Quali-

¹⁴ Quelle: Deutscher Franchise Verband e. V.

tät, Wertigkeit, Image und werden mit einer emotionalen Reaktion und besonderen Erwartung gekoppelt. Durch diese Punkte wird die Marke unverwechselbar.¹⁵

Esch definiert den Begriff der „Marke“ wie folgt:

„Marken sind Vorstellungsbilder in den Köpfen der Konsumenten, die eine Identifikations- und Differenzierungswirkung übernehmen und das Wahlverhalten prägen.“¹⁶

Die Marke hat eine erhebliche Bedeutung für das Franchising, daher ist es enorm wichtig am Anfang eines Konzeptes die Überlegung zu stellen, welche Marke wie etabliert, gestaltet und geschützt werden soll. Um eine unverwechselbare Kennzeichnung zu schaffen müssen folgende Kriterien beachtet werden.

Am Anfang steht der Name. Eigentlich kann jeder Name als Marke etabliert werden, egal ob Phantasiename, Kürzel oder Werbeslogan – alles ist möglich. Bei der Wahl eines Namens sollte man folgende Überlegungen anstellen:

- An welchen Kundenkreis soll das Produkt verkauft werden?
- Was soll der Name ausdrücken (Eigenschaften, Qualität, Herkunft)?
- Soll der Name an sich einen Wiedererkennungswert haben oder soll hierzu noch ein Logo ergänzt werden?

Falls man sich für ein Logo entscheidet, kann dies eine Grafik, eine Zeichnung oder ein geometrisches Muster allein oder mit dem Namen oder Teilen davon sein. Hierbei ist es jedem frei überlassen das Logo mit oder ohne Hilfe einer Agentur zu schaffen.

Doch wann ist ein Logo wirklich nützlich? Ein Logo ist dann nützlich und lässt sich gut bekannt machen, wenn die Werbung und Nutzung über ein visuelles Medium, wie Zeitschriften, Flyer oder Fernsehen erfolgt. Für auditive Medien, wie Radio oder Mund zu Mund Propaganda ist ein Logo eher nutzlos.

¹⁵ Vgl. für diesen Absatz: Esch, F.-R., Umsetzung von Marketingidentitäten 2004, S. 18ff

¹⁶ Vgl. Esch, F.-R., Umsetzung von Marketingidentitäten 2004, S. 23

Sobald der Name und das Logo festgelegt sind, stellt sich die Frage, kann man bzw. wie ist es möglich meine Marke schützen zu lassen. Die leichteste Möglichkeit eine Unternehmenskennzeichnung zu schützen ist die Anmeldung und Eintragung beim Deutschen Patent- und Markenamt. Doch diese Anmeldung muss sorgfältig vorbereitet werden und die Richtlinien explizit befolgt werden.¹⁷ Durch die Eintragung beim DPA besteht ein nationaler Schutz für die Marke. Einen internationalen Schutz bietet nur die World International Property Organisation. Der Schutz des WIPO gilt für die meisten Europäischen Länder, Afrika und Asien. Wichtig zu beachten ist, dass hier nur Länder betroffen sind, die dem Madrider Markenabkommen und dem Madrider Protokoll angeschlossen sind. Kanada und die USA sind hier nicht angeschlossen.

Es gibt jedoch auch noch eine andere Möglichkeit den Markenschutz ohne Eintragung zu erlangen. Falls eine mit Unterscheidungskraft ausgestattete Marke die Verkehrsgeltung oder eine notorische Bekanntheit erlangt, kann gem. §4 Ziffer 2 oder 3 MarkenG auch ohne Eintragung bei der DPA, WIPO oder HABM ein Markenschutz erlangt werden. Allerdings ist diese Möglichkeit nicht so einfach zu beurteilen und durchzusetzen, deshalb ist es auch ratsam, die Marke durch einen spezialisierten Rechtsanwalt oder Patentanwalt anzumelden.

¹⁷ Vgl. Marken Gesetz

3 Erfolgreiche Franchise-Systeme in Deutschland

3.1 Allgemeines

Franchise ist in den letzten Jahre zu einem bedeutenden wirtschaftlichen Faktor geworden. Zurzeit gibt es etwa 1.000 Franchisesysteme auf dem Markt. Im Folgenden werde auf die erfolgreichsten Franchisesysteme in Deutschland, ihre Konzepte, Leistungen und Gebühren betrachtet.

Im Jahr 2010 erstellte der DFV eine Top 20 Liste der erfolgreichsten Franchise-Unternehmen.

Top 20 Franchise-Unternehmen 2010

1. TUI Deutschland GmbH
2. McDonalds
3. Schülerhilfe
4. Studienkreis
5. Kamps
6. Subway
7. Fressnapf
8. Apollo
9. Burger King
10. Foto Quelle



Abbildung 6: Auszug Top 20 Franchise-Unternehmen 2010

3.2 Konzepte, Leistungen und Gebühren

TUI Deutschland GmbH

TUI Deutschland GmbH ist Franchise- Geber für die Marken TUI Reise Center, FIRST REISEBÜRO, Hapag-Lloyd Reisebüro und First Business Travel.

| | |
|-----------------------------|---|
| Daten und Fakten | |
| Franchising seit: | 1991 |
| Anzahl der Franchise-Geber: | 650 |
| Einstiegsgebühr: | keine |
| Lfd. Gebühren: | 180 €/mtl., zzgl. 0,08 % auf TUI-Jahresumsatz sowie 0,10 % auf den restl. Jahresumsatz → Kappungsgrenze: 10.000 € p. a. |
| Werbegebühr: | 0,15 % vom touristischen Jahresverkaufsumsatz |
| Investitionssumme: | |
| für Existenzgründer: | 15.000 – 20.000 € |
| Umstellung CI-Shop Konzept: | 20.000 € |
| Qualifikation: | |
| Neugründer: | umfassendes Touristik Know-How, abgeschlossene Ausbildung, mehrere Jahre Berufserfahrung, Eigenkapital |
| Besteh. Büros: | repräsentatives Ladenlokal, 1,5 Mio. Jahresumsatz |

Tabelle 3: TUI Deutschland GmbH¹⁸

¹⁸ Quelle: Deutscher Franchise Verband e. V.

McDonalds

Wer kennt es nicht?! Das Restaurant mit dem großen M. Im Jahr 1971 eröffnete McDonalds das erste Restaurant Deutschlands in München.

| | |
|-----------------------------|--|
| Daten und Fakten | |
| Franchising seit: | 1975 in Deutschland |
| Anzahl der Franchise-Geber: | 247 |
| Einstiegsgebühr: | 46.000 € |
| Lfd. Gebühren: | 5 % vom Netto-Umsatz |
| Werbegebühr: | 5 % vom Netto-Umsatz, Basispacht in € oder eine Prozentpacht (Abhängig vom Standort) |
| Investitionssumme: | |
| Neueröffnung: | ca. 760.000 € |
| Übernahme: | bis zu 2 Mio. und mehr |
| Qualifikation: | Notwendiges EK mind. 500.000 € |

Tabelle 4: McDonalds Deutschland¹⁹

¹⁹ Quelle: Deutscher Franchise Verband e. V.

Schülerhilfe

Die Schülerhilfe ist einer der führenden Anbieter für Nachhilfe. Jeder vierte Schüler in Deutschland nimmt im Laufe seiner Schulzeit Nachhilfeunterricht in Anspruch.

| Daten und Fakten | |
|-----------------------------|----------------------------------|
| Franchising seit: | 1983 |
| Anzahl der Franchise-Geber: | 340 (D & A) |
| Einstiegsgebühr: | 12.500 € (netto) |
| Lfd. Gebühren: | ca. 600 bis 940 € / mtl. netto |
| Werbegebühr: | ca. 370 € / mtl. netto |
| Investitionssumme: | 30.000 – 50.000 € |
| Qualifikation: | notwendiges EK 10.000 – 15.000 € |

Tabelle 5: Schülerhilfe²⁰

²⁰ Quelle: Deutscher Franchise Verband e. V.

4 Überblick / Skizze eines Franchise-Aufbaus

4.1 Entwicklung

Der Franchise-Geber bietet dem Franchise-Nehmer ein vollständiges Leistungskonzept mit umfassenden Vorteilen hinsichtlich der Wettbewerbssituation, der Kosten, Spezialisierungsmöglichkeiten und einem einheitlichen Markenauftritt. Desweiteren stellt der Franchise-Geber seinem Partner sein Know-How zur Verfügung und zeigt ihm, wie man dieses Know-How auch erfolgreich nutzen kann.

Die goldene Regel ist, der Franchise-Geber ist nur erfolgreich, wenn es auch seine Franchise-Nehmer sind.

Die besondere Situation eines Franchise-Gebers zeigt sich durch seine Präsenz auf zwei Märkten. Die folgende Grafik verdeutlicht seine Doppelstellung.

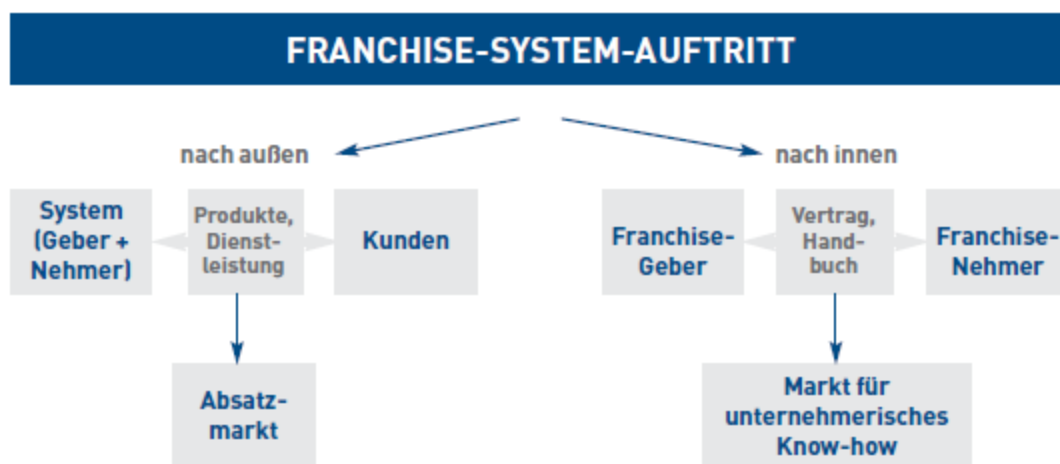


Abbildung 7: Franchise-System-Auftritt²¹

21 EHRENMÜLLER, S.; FILZMOSER, F.; KLIMITSCH, M.: Leitfaden zum Franchising 6. Auflage

4.2 Phasen des Systemaufbaus

4.2.1 Phase I Situationsanalyse

Am Anfang einer Unternehmensgründung steht eine umfassende Situationsanalyse unternehmensinterner und –externer Faktoren. Die interne Unternehmensanalyse befasst sich mit den Stärken und Schwächen, den Ressourcen und dem möglichen Markenpotential. Die externe Umfeldanalyse hingegen befasst sich mit der allgemeinen Wirtschaftslage, dem Kaufverhalten, Mitbewerberaktivitäten, der Rechtslage und den möglichen Unterstützungs- und Finanzierungsangeboten.

4.2.2 Phase II Konzeption

Auf der Basis der Ergebnisse, welche aus dieser Analyse hervor gegangen sind, werden sowohl die langfristigen als auch die kurzfristigen Ziele definiert und formuliert. Die Ziele dienen als Grundlage für die Festlegung der Strategie.

Die Schwerpunkte der Strategie liegen bei den Kunden, Mitbewerbern und insbesondere auch bei den Franchise-Nehmern. Dazu zählen vor allem folgende Punkte: Unternehmenskultur, Markenpolitik, Standortpolitik, Expansionsvorhaben und Geschäftspolitik.

Das Franchise Paket ist eine weitere Maßnahme der Konzeption. Dieses Franchise Paket ist ein Leistungspaket, welches der Franchise-Geber dem Franchise-Nehmer bietet. Die Qualität des erstellten Paketes bestimmt den Erfolg des Systems. Kern des Leistungspaketes ist das Marketing- und Organisationskonzept.

Im Marketingkonzept werden inhaltlich, zeitliche und finanzielle Umsetzungen und Zielsetzungen der Marketing-Instrumente beschrieben. Diese Zusammenführung und Abstimmung der einzelnen Instrumente nennt man den Marketing-Mix. Dieser befasst sich mit den Produkten, dem Preis, der Kommunikation und dem Vertrieb. Ein weiterer und wichtiger Aspekt ist die Wahl der richtigen Rechtsform. Die Wahl der Rechtsform hängt von verschiedenen sowohl persönlichen Aspekten als auch der Imagevorstellung und den finanziellen Möglichkeiten ab. Die Rechtsform eines Unternehmens hat eine besondere Wirkung auf zukünftige Geschäftspartner und auf Kunden. Die Wahl muss gründlichen Überlegungen unterzogen und mit Bedacht gewählt werden.

Es gibt keine pauschale Aussage, welche Rechtsform die Optimale oder die Rechtsform auf Dauer ist. Durch die Weiterentwicklung eines Unternehmens können sich die Ansprüche an eine Rechtsform auch nach einiger Zeit ändern. Finanzielle, steuerliche und rechtliche Folgen können sich durch die Wahl einer Rechtsform ergeben. Deshalb

ist es wichtig, sich vor der Wahl einer Rechtsform zunächst mit den verschiedenen Formen auseinanderzusetzen.

Es gibt zwei verschiedene Gruppen von Rechtsformen, die Personengesellschaften und die Kapitalgesellschaften. Personengesellschaften bestehen aus mindestens zwei natürlichen und / oder juristischen Personen, welche sich zu einem gemeinsamen Zweck zusammenschließen. Es besteht keine Besteuerung nach dem Einkommenssteuergesetz. Obwohl die Personengesellschaft keine juristische Person ist, ist sie dennoch Träger von Rechten und Pflichten. Typische Personen Gesellschaften sind das Einzelunternehmen, die GbR, die OHG, die KG und die PartnG.

Ein Einzelunternehmen entsteht automatisch bei der Eröffnung eines Geschäftes. Es ist kein Mindestkapital erforderlich und es gibt nur einen Geschäftsinhaber. Zu beachten ist, dass der Firma kein Zusatz beigefügt werden darf.²²

Die GbR ist eine Vereinigung von mindestens zwei Gesellschaften. Ein Mindestkapital ist nicht erforderlich. Die Gesellschafter haften unbeschränkt mit ihrem Gesamtvermögen (privat und geschäftlich). Der Name muss einen Hinweis auf die Rechtsform enthalten, ein Eintrag in das HR ist jedoch nicht erforderlich.²³

Die OHG ist eine Weiterentwicklung der GbR. In der OHG sind alle Gesellschafter zur Geschäftsführung berufen und jeder kann die OHG selbstständig vertreten. Die Gesellschafter haften uneingeschränkt und gemeinsam für alle Verbindlichkeiten der OHG.²⁴

Durch die Aufnahme eines Kommanditisten entsteht aus der OHG eine KG. Die Kommanditisten haften nur mit ihrer Einlage und nicht uneingeschränkt wie die Gesellschafter.²⁵

Die PartnG gilt nur für Freiberufler.²⁶

Der Vollständigkeit halber wurden alle Rechtsformen der Personengesellschaft genannt. Für ein Franchise-Unternehmen kommt allerdings nur das Einzelunternehmen oder die GbR in Frage.

²² Vgl. HGB § 1 ff.

²³ Vgl. BGB § 705 ff.

²⁴ Vgl. HGB § 105 ff.

²⁵ Vgl. HGB § 161 ff.

²⁶ Vgl. PartG §1 Abs.1

Bei Kapitalgesellschaften hingegen ist die Haftung auf das Vermögen der Gesellschaft beschränkt. Kapitalgesellschaften sind juristische Personen und werden erst durch die Eintragung in das HR rechtsfähig. Formen der Kapitalgesellschaft sind die GmbH, die AG und die KGaA.

Die GmbH haftet mit dem Vermögen der GmbH bzw. der Stammeinlage des Unternehmens. Das Mindestkapital der GmbH beträgt 25.000 €. Es muss ein Gesellschaftsvertrag geschlossen und dieser notariell beglaubigt werden. Es gibt mindestens einen Gesellschafter und einen oder mehrere Geschäftsführer.²⁷

Die AG ist eine privatrechtliche Vereinigung. Das Grundkapital ist in Aktien zerlegt und die Haftung ist auf das Vermögen der AG beschränkt.²⁸ Das Grundkapital beträgt 50.000 €. ²⁹ Der Unternehmer kann alleiniger Aktionär bzw. Vorstand sein, muss jedoch durch einen Aufsichtsrat von mindestens drei Mitgliedern unterstützt bzw. kontrolliert werden.

Die KGaA ist eine Mischform aus KG und AG. Es haftet mindestens ein Gesellschafter haftet persönlich, unbeschränkt und unmittelbar für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft. Die Kommanditaktionäre haften nur mit dem in den Aktien zu Grunde gelegtem Kapital. Die Unternehmung muss im Namen als KGaA gekennzeichnet sein.^{30 31}

4.2.3 Phase III Pilotbetrieb

Bevor das Franchise-System vervielfältigt wird, muss das Modell zunächst erprobt bzw. pilotiert werden. Das Pilotprojekt sollte sich erst mal ein bis zwei Jahre bewähren. Nur die praktische Erprobung eines Unternehmens kann zeigen, ob dieses funktionsfähig ist und den selbstständigen Partnern übertragen werden kann und erfolgreich wird. Zu Beginn kann auch der eigene Betrieb als dieser Pilotbetrieb dienen.³²

Eine Multiplikation des Betriebes ist nur sinnvoll, wenn sich der Pilotbetrieb bewährt hat und erfolgreich war. Dieser Erfolg ist auch für den zukünftigen Franchise-Nehmer ein Nachweis, dass das von ihm gewählte System funktioniert und die Investition sich aus-

²⁷ Vgl. GmbHG §1 ff.

²⁸ Vgl. AktG § 1

²⁹ Vgl. AktG § 6 f.

³⁰ Vgl. AktG § 278 ff.

³¹ Vgl. für den ganzen Absatz: Opoczynski, M., Horn, S., WISO Existenzgründung, S. 50 ff.

³² Vgl. Nebel, Schulz, Wessels, Das Franchise System, S. 81

zahlt. Die Testphase soll desweiteren dazu dienen, Änderungen und Verbesserungen vorzunehmen und zu dokumentieren.³³

Zum Abschluss dieser Pilotphase sollten folgende Ergebnisse vorliegen:

- Eine ausführliche betriebswirtschaftliche Auswertung
- Eine Gewinn- und Verlustrechnung mit „schwarzen Zahlen“
- Eine Marketingstrategie
- Festsetzung von Gebühren
- Ausreichende Infrastruktur und Logistik
- Profil der künftigen Franchise-Nehmer- Schulungssystem
- Fertiger Franchise-Vertrag, sowie alle anderen notwendigen Verträge
- Handbuch mit Grundsätzen und Richtlinien

Das Franchise-Handbuch

Das Franchise-Handbuch ist ein wichtiger Bestandteil des Franchise-Systems. Grundsätzlich steht es jedem Franchise-Geber frei ein Handbuch zu führen. Doch trotz dieser Freiheit auf Seiten des Franchise-Gebers, gibt es kaum ein Franchise-System, das nicht durch ein Handbuch geführt wird.³⁴ Das Handbuch ist eines der wichtigsten Elemente für das Franchise-System. Es enthält alle relevanten Informationen und das Know-How, damit der Franchise-Nehmer das Geschäftskonzept ideal umsetzen kann. Desweiteren enthält es detaillierte Handlungsanweisungen für den Franchise-Nehmer, Formulare, Statistiken, Aussagen über die Corporate Identity, Personalpolitik, Marketing und Controlling.³⁵ Das Franchise-Handbuch ist auch für den Franchise-Nehmer ein entscheidendes Kriterium bei dem Kauf eines Franchise-Konzeptes. Im folgenden Abschnitt wird der mögliche Inhalt bestimmt und die Funktion im Franchise-System näher erläutert.

Die Basisinformation

Die Basisinformationen bilden die Einleitung des Handbuches. Diese befasst sich mit dem Aufbau des Handbuches, der Vermittlung von Grundinformationen, der Entste-

³³ Vgl. Nebel, Schulz, Wessels, Das Franchise System, S. 85

³⁴ Vgl. Nebel, J., Dokumentation des Erfolges 2003, S. 194

³⁵ Vgl. Arnold, J. Franchise-Systeme, 2007, S. 128 ff.

hung des Unternehmens und der Unternehmensphilosophie. Das Handbuch wird immer nach einem bestimmten System aufgebaut und soll dem Franchise-Nehmer die unnötige Suche nach bestimmten Themen erleichtern. Das Handbuch kann sowohl in elektronischer Form als auch in einer Printversion erstellt werden, diese Entscheidung liegt beim Franchise-Geber.

Die Grundinformationen dienen vor allem den Mitarbeitern des Franchise-Nehmers, hier werden nochmal die Vorteile des Franchisings und die Erfolgsfaktoren kurz aufgelistet.

Die Entstehung des Unternehmens und zu wissen, auf welcher Idee das Unternehmen und das Franchise-Konzept beruht, ist für den Franchise-Nehmer sehr wichtig. Es gibt ihm die Möglichkeit sich mit dem Unternehmen zu identifizieren und zu verstehen, welches Ziel das Konzept verfolgt.

Die Unternehmensphilosophie stellt den wichtigsten Punkt in den Basisinformationen dar. Die Identifikation mit dem Unternehmen ist ein ausschlaggebender Erfolgsfaktor. Die Unternehmensphilosophie beschreibt den Charakter und das Image des Unternehmens, desweiteren beschreibt es, wie das Unternehmen sich nach innen und außen präsentieren will. Es ist eine Art Leitfaden für Mitarbeiter, um die Ziele schnell und effizient zu erreichen. Es teilt die Werte und Vorstellung des Unternehmens. Ein gutes Beispiel für eine ausgeprägte Unternehmensphilosophie und wie diese den Erfolg prägen kann, liefert das Franchise-System „Body Shop“. „Body Shop“ ist von Anfang an bekannt dafür, sich aktiv gegen Tierversuche in der kosmetischen Industrie einzusetzen.³⁶ Desweiteren ist das Unternehmen dafür bekannt, als erstes britisches Unternehmen seit 1992 eine umweltorientierte Unternehmensführung zu betreiben. Inzwischen hat das Unternehmen bereits die vierte Ökobilanz gemäß den EG-Prüfungsrichtlinien abgegeben.³⁷ Damit diese Unternehmensphilosophie auch von jedem Mitarbeiter verkörpert wird, werden die Franchise-Partner regelmäßig zu Schulungen zum Thema Basiswissen Regenwald und anderen geschickt.

Für den Erfolg eines Franchise-Unternehmens reicht es also nicht aus, wenn sich der Franchise-Geber selbst mit seinem Konzept identifiziert. Sondern es ist von größter Bedeutung, dass seine Partner und Mitarbeiter hinter ihm und seinem Konzept stehen und sich mit dem Konzept identifizieren können.

³⁶ Vgl. Pauli, K., Franchising 1992, S. 196

³⁷ Vgl. Pauli, K., Franchising 1992, S. 196

Die Konkurrenzanalyse

Die Konkurrenzanalyse befasst sich mit den Mitbewerbern und den auf dem Markt angebotenen Produkten sowie deren Stärken und Schwächen. Durch diese Ergebnisse soll dem Franchise-Nehmer verdeutlicht werden, in welchem Zeitraum welcher Marktanteil erreicht werden kann. Hierbei zu beachten ist die Zahl der Mitarbeiter, Marktanteile der Mitbewerber, die Struktur der Konkurrenz, die Entwicklung der letzten Jahre und die gebotene Qualität und Leistung der Mitbewerber. All diese Punkte können nur im Rahmen der Verfügbarkeit der gewünschten Informationen überprüft werden.³⁸

Allerdings sollte der Franchise-Nehmer nicht erst im Handbuch, sondern bereits bei den vorvertraglichen Aufklärungen über den Markt, die Mitbewerber und die Konkurrenzsituation aufgeklärt werden.

Die Zielgruppenanalyse

Der Franchise-Geber erstellt für den Franchise-Nehmer eine Zielgruppenanalyse und zeigt ihm damit ein Bild seiner potentiellen Kunden auf. Darauf werden dann später die Aktivitäten und Marketingstrategie abgestimmt.³⁹ Für den Franchise-Nehmer ist prinzipiell nur das Ergebnis dieser Analyse von Bedeutung. Als Zielgruppe wird eine Gruppe von Personen definiert, die das Produkt kaufen und an die sich die Werbemaßnahmen richten sollen. Die Gruppen lassen sich durch verschiedene Merkmale in verschiedene Klassen unterteilen. In der Literatur hat sich die Einteilung in Merkmale der Verhaltensdisposition und der Verhaltensbeschreibung als geeignet erwiesen.

„Verhaltensdispositionen sind Merkmale, aus denen sich unter Umständen auf ein zukünftiges Verhalten schließen lässt. Sie sind Eingangsgrößen, aber auch intervenierende Variable von Modellen des Konsumverhaltens.“⁴⁰ Das bedeutet, die unterschiedlichen Arten von Verhaltensdispositionen für das Eintreten von bestimmten Reaktionen und Aktionen der Zielgruppe verantwortlich. Dabei spielen die demographischen Merkmale eine geringere Rolle als die psychologischen Merkmale. Zu den de-

³⁸ Vgl. Büchner, H., Kästner, G. Franchising 1995, S. 21

³⁹ Vgl. Büchner, H., Kästner, G. Franchising 1995, S. 21

⁴⁰ Vgl. Rogge, J., Werbung, S. 107

mographischen Merkmalen gehören z. B. das Geschlecht, Alter, Größe, Ausbildung, Familienstand, etc. Psychologische Merkmale hingegen zeichnen sich durch Einstellung, Meinung, Motivation und Wissen aus.

Merkmale der Verhaltensbeschreibung sind zum einen die Kaufgewohnheiten des Einzelnen und zum anderen das Verbrauchs- und Gebrauchsverhalten. Diese Verhaltensbeschreibungen beziehen sich auf ein tatsächliches Verhalten der Käufer und sind nicht nur theoretischer Natur.

Die Standortanalyse

Für den Absatzerfolg ist es ein zentraler Aspekt, die Leistung an einem bedarfsgerechten und geeigneten Ort dem Kunden zur Verfügung zu stellen. Dabei muss der Unternehmer davon ausgehen, dass der Kunde sich weitestgehend passiv verhält und darauf wartet von einem Konzept in der Nähe begeistert zu werden.⁴¹ Der Unternehmer muss seine Leistungen der Nachfrage des Kunden anpassen. Damit ist auch die Standortplanung ein Schlüsselement für den Erfolg. Um einen geeigneten Standort zu finden, wird im Handbuch die Anforderung an diesen dokumentiert. Bei der Standortanalyse wird unter folgenden Kriterien unterschieden:

- Es gibt a und b Lagen, diese Standorte liegen in der Innenstadt, sind gut mit dem PKW erreichbar, haben gute Parkmöglichkeiten und eine gute Anbindung an die öffentlichen Verkehrsmittel
- C Lagen: Diese Standorte liegen immer noch in der Innenstadt, sind mit dem PKW und den öffentlichen Verkehrsmitteln nicht mehr so gut erreichbar und die Parkmöglichkeiten sind auch begrenzt
- Standortwahl nur Kleinstädte, nur Großstädte oder beides
- Miet- und Immobilienpreise
- Kaufkraft und Laufkundschaft
- Entfernung zur Zentrale
- Besondere Ausstattung (z. B. Außenplätze)

Durch diese Kriterien kann der Franchise-Geber eine Standortstrategie und ein Standortprofil entwickeln und dem Franchise-Nehmer im Einzelfall eine auf ihn und seinen Standort abgestimmte Empfehlung für den Standort geben.

⁴¹ Vgl. Martinek, M., Standortanalyse 2003, S. 256

Die Leistung des Marketingkonzeptes

Das Marketingkonzept stellt sowohl die umfangreichste als auch wichtigste Leistung und Beschreibung im Handbuch dar. Ein schlüssiges und schlagfertiges Konzept, wird der Franchise-Nehmer für das System gewonnen und erfolgreich gehalten. Aus den Bestandteilen des Marketingkonzeptes lassen sich für den Franchise-Nehmer eine Vielzahl von Richtlinien, Empfehlungen und Vorgehensweisen im Betrieb ableiten und umsetzen.

Die Corporate Identity

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Franchise-Systeme ist der Multiplikatoreffekt.⁴² Das bedeutet, dass ein sich bewährter Erfolgsfaktor auch überregional genutzt wird. Dies gilt auch und besonders für das Image als immaterieller Erfolgsfaktor. Das Image wird durch die CI gebildet.

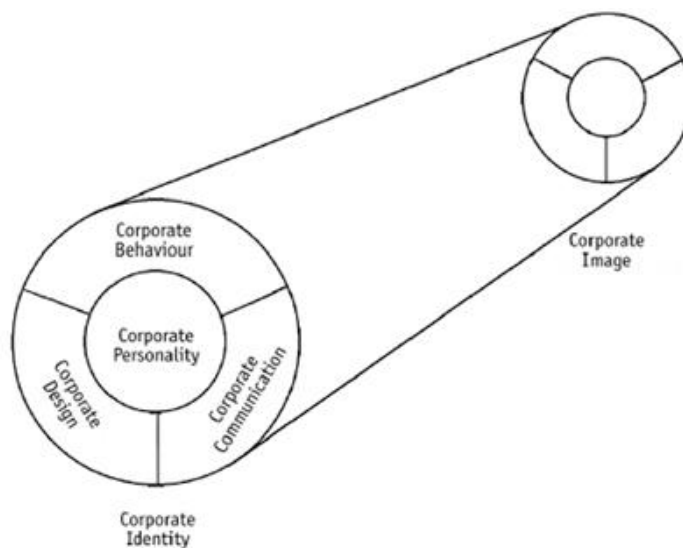


Abbildung 8: Corporate Identity und Corporate Image⁴³

⁴² Vgl. Birgikt, K., Corporate Identity 1998, S. 238

⁴³ BIRGIKT, K.: Corporate Identity 1998

Die drei zentralen Komponenten des CIs sind das Corporate Behaviour, das Corporate Design und die Corporate Communication.

CB ist das Unternehmensverhalten und beschreibt das Verhalten des Unternehmens gegenüber der Öffentlichkeit und den Kunden, Lieferanten, Partnern und Mitarbeitern.⁴⁴

CD ist die visuelle Identität des Unternehmens und findet sich in der Gestaltung des Logos, des Internetauftrittes, der Visitenkarten, der Betriebsräume etc. wieder.⁴⁵

CC schließt die gesamte Unternehmenskommunikation nach innen und nach außen ein. CC findet man in den Werbemaßnahmen, der Öffentlichkeitsarbeit und bei anderen unternehmerischen Kommunikationen.⁴⁶

Beschaffung und Einkauf

Die Beschaffung ist die sichere und kostengünstige Versorgung der Franchise-Betriebe mit nötigen Waren, Einrichtungen und Bedarfsgegenständen. Die Beschaffung befasst sich mit den strategischen Vorgängen der Versorgung und der Einkauf hingegen befasst sich mit operativen Vorgängen.⁴⁷ Für den Franchise-Nehmer ist es gerade in der Aufbauphase eine große Erleichterung und eine große Hilfe, wenn der Franchise-Geber den Einkauf übernimmt oder unterstützt. Desweiteren ist es hilfreich, da ihm eventuell die nötige Erfahrung fehlt und er in der Regel noch keine Lieferantenbeziehungen hat. Doch auch später ist es noch ratsam, die Bestellung vom Franchise-Geber ausführen zu lassen, da dieser neben dem besseren Know-How auch noch eine wesentlich stärkere Position bei der Preisgestaltung hat. Wichtig für den Franchise-Nehmer ist es zu wissen, ob es eine gewisse Mindestbestellmenge gibt, Formular benötigt werden, Ansprechpartner zur Verfügung stehen oder bestimmte Bestellintervalle eingehalten werden müssen usw. All diese Fragen werden im Betriebshandbuch genauestens geklärt.

⁴⁴ Vgl. Meffert, H., Marketing 2000, S. 708

⁴⁵ Vgl. Stender-Monhemius, K., Kommunikationspolitik 1999, S. 102

⁴⁶ Vgl. Demuth, A., Corporate Communications 1989, S. 434

⁴⁷ Vgl. Arnolds, H., Materialwirtschaft 1990, S. 19f.

Leistungen im Personalmanagement

Nur mit dem richtigen Personal kann das Unternehmen erfolgreich sein und genau wie der Franchise-Geber muss auch der Franchise-Nehmer Wert auf die Auswahl seiner Mitarbeiter legen. Meist findet der Franchise-Nehmer Empfehlungen zur Auswahl von Mitarbeitern im Handbuch. Zu den folgenden Themen kann das Handbuch bzw. der Franchise-Geber Hilfestellung leisten:

- Personalauswahl
- Vorstellungsgespräch
- Allgemeine arbeitsrechtliche Fragen
- Einführung und Führung der Mitarbeiter
- Richtige Vergütung

Die Betriebsführung und Ablauforganisation

Durch die Betriebsführung mit der Ablauforganisation wird eine effiziente Leistungserstellung möglich. Die Leistungserstellung wird durch die Ablauforganisation räumlich und zeitlich strukturiert.⁴⁸ Desweiteren befasst sich die Aufbauorganisation mit der Zerlegung und Verteilung von Aufgaben und Kompetenzen sowie der Koordination von Aufgaben und Aufgabenträgern. Die Leistungen der Ablauf- und Aufbauorganisation sind im Handbuch schriftlich in Form von Organigrammen, Stellenbeschreibungen, Programmen, Plänen, Verfahrensvorschriften, Ablaufdiagrammen und Arbeitsanweisungen niedergelegt. Um einen reibungslosen und gefahrlosen Ablauf im Betrieb zu garantieren, liefert das Handbuch auch noch verbindliche Richtlinien zur Wartung und Pflege von Maschinen und zur Unfallverhütung und zum Brandschutz.

⁴⁸ Vgl. Bea, F., Göbel, E., Organisation 2002, S. 290

Controlling

Das Controlling kann man allgemein als Führungsinstrument⁴⁹ und Führungsunterstützungsfunktion⁵⁰ verstehen. Aufgabe des Controllings ist es, im Auftrag des Managements die Wirtschaftlichkeit im Unternehmen zu überwachen. Zur Steuerung stehen dem Unternehmer verschiedene Controlling-Instrumente zur Verfügung. Man unterscheidet strategische und operative Instrumente. Das Finanzierungs- und Rechnungswesen stellt die Basis für die operativen Instrumente dar. Dazu gehört das Kennzahlensystem, die Deckungsbeitragsrechnung, der Betriebsvergleich, die Investitionsrechnung und die Planungs- und Kontrollrechnung. Das strategische Controlling hingegen basiert auf qualitativen Informationen wie den Daten aus der Marktforschung.⁵¹ Zu den strategischen Controllinginstrumenten gehören die Wertanalyse, die Prozesskostenrechnung, das Target-Costing, die Portfolio-Methode und die Risikoanalyse. Im Franchise-System gibt es zwei verschiedene Betrachtungsweisen. Auf der einen Seite ist der Franchise-Geber für das Systemcontrolling verantwortlich und auf der anderen Seite ist der Franchise-Nehmer in seinem Betrieb für das Kontroll-, Planungs- und Informationssystem verantwortlich. Auch wenn viele Franchise-Nehmer das Controlling noch als eine Überwachung empfinden, so können beide Seiten daraus einen Nutzen ziehen.

Zum Abschluss der Phase muss noch der Franchise-Vertrag entwickelt werden. Der Franchise-Vertrag ist die rechtliche Basis für die Zusammenarbeit und für die Gründung eines Franchise-Systems. Allerdings ist der Vertrag dieser Vertriebsform nicht rechtlich in einem Gesetz niedergeschrieben. Deshalb enthält der Franchise-Vertrag Elemente des Lizenz-, des Know-How-Überlassungs-, des Gesellschafts- und des Kaufvertrages. Die fortlaufende Zusammenarbeit zwischen Franchise-Geber und – Nehmer besteht auf einem dauerhaften Leistungsaustausch und ist ein Dauerschuldverhältnis. Der Franchise-Geber gibt mit dem Franchise-Vertrag die Nutzungsrechte an den Franchise-Nehmer weiter und dieser darf diese gegen ein Entgelt nutzen. Mit dem Franchise-Vertrag geht sowohl der Franchise-Geber als auch der Franchise-Nehmer Rechte als auch Pflichten ein. Wichtige Inhalte des Franchise-Vertrages sind die Präambel, in der sowohl die Grundlagen als auch die Entwicklung des Franchise-Systems

⁴⁹ Vgl. Wöhe, G., Allgemeine BWL 1996, S. 200

⁵⁰ Vgl. Hahn, Planung und Kontrolle 1996, S. 175

⁵¹ Vgl. Boehm, H., Jahrbuch 1997, S. 88

beschrieben wird. Der zweite Punkt im Vertrag ist der Gegenstand der Franchise. Hier werden die Leistungs- und Produktprogramme des Franchise-Gebers, sowie die Nutzungsrechte für gewerbliche Schutzrechte des Franchise-Systems festgelegt. Wird ein Gebietsschutz vereinbart, müssen die Grenzen festgelegt werden und ein Vertragsgebiet vereinbart werden. Rechte und Pflichten des Franchise-Gebers müssen im Vertrag detailliert beschrieben werden. Im Gegenzug dazu wird der Franchise-Nehmer verpflichtet, eine Eintrittsgebühr, laufende Franchise-Gebühren und Werbe- und Marketinggebühren zu entrichten. Diese Gebühren und die Höhe der Gebühren werden im Vertrag festgesetzt. Desweiteren muss aus dem Franchise-Vertrag sowohl die Vertragsdauer, die Kündigung des Vertragsverhältnisses, die Rechtsfolgen bei Beendigung des Franchise-Verhältnisses sowie die Widerrufsbelehrung aufgeführt werden.

4.2.4 Phase IV Multiplikation

In der vierten und letzten Phase geht es um das laufende Systemmanagement und die Multiplikation des Betriebes. Durch sich ständig ändernde wirtschaftliche, rechtliche oder sonstige Rahmenbedingungen entwickelt sich das Unternehmen permanent weiter und wird fortlaufend optimiert. Jetzt leistet der Franchise-Nehmer seinen Beitrag zur Weiterentwicklung des Unternehmens, in dem er seine eigenen Informationen vom Markt und sein Wissens- und Erfahrungsschatz mit dem Franchise-Geber teilt und so zum Erfolg des Unternehmens beiträgt. Der Führungsstil und das Führungsverhalten des Franchise-Gebers nehmen hier einen hohen Stellenwert ein.

5 Fallbespiel Chocolaterie Süß Werden

5.1 Von der Idee zum eigenen System

Die Chocolaterie Süß Werden liegt in einer Altstadtgasse in einem Vorort im Essener Süden. Das süße Geschäft ist mittlerweile eine feste Institution für Schokoladenliebhaber. Schon auf den ersten Blick strahlt das Lädchen Genuss, Gemütlichkeit und Vergnügen aus. Das integrierte Café ist ein beliebter Treffpunkt und lädt zum Wohlfühlen und Entspannen ein. Echte Süß Werden Kunden haben eine persönliche Beziehung zum Laden, der Besitzerin und den Mitarbeiterinnen. Hier finden sie Ihre Lieblingspralinen, die passende Schokolade zum Wein oder das passende schokoladige Geschenk für jeden Anlass, für Sie oder Ihn oder einfach für sich selbst. Die gemütlichen Sitzecken laden zum Genießen von unglaublichen Tees, Kaffeevariationen oder einer Auswahl von heißer Schokolade ein. Jeden Tag lädt ein anderes Stück frischer und hausgemachter Kuchen oder Torte zum Verweilen ein. Kleine Wohnaccessoires, Dekorationen und eine Auswahl von hübschem und außergewöhnlichem Geschirr für Zuhause runden das Sortiment perfekt ab.



Abbildung 9: Chocolaterie Süß Werden

Die Liebe zur Schokolade, der Gedanke etwas zu schaffen, das andere Menschen glücklich macht und der Wunsch nach einer beruflichen Veränderung, waren die drei Gründe für „Frau Süß Werden“ im Jahr 2009 die Chocolaterie in Essen-Werden zu eröffnen. Seit der Eröffnung erfreut sich das Unternehmen einer stetigen Weiterentwicklung und einer guten Resonanz. Zu Beginn startete die Chocolaterie in einem kleinen Ladenlokal mit gerademal sechs Sitzplätzen. Nach einem Jahr der „Erprobungsphase“ wurde ein neues größeres Ladenlokal bezogen und die Kapazität auf 25 Innensitzplätze und weitere 25 Außensitzplätzen erweitert. Mit dieser Erweiterung ging auch ein personeller Zuwachs einher. Sowohl die Produktpalette als auch der Service wurden bis heute deutlich erweitert und teilweise verändert. Seit zwei Jahren verzeichnet das Unternehmen Gewinne.

Für die Chocolaterie sind der positive Kontakt, eine gute Beziehung sowie die Zufriedenheit des Kunden sehr wichtig. Service, Top-Qualität und die Kundenzufriedenheit stehen immer im Vordergrund. Dies wird durch die hochwertigen und außergewöhnlichen Produkte aber auch durch die ganz besondere Betreuung der Kunden und den Charme der Mitarbeiter und der Geschäftsführerin umgesetzt. Ein positives Betriebsklima ist ein wesentlicher Bestandteil des Konzeptes und der Umsetzung der Idee. Das Bestreben nach Weiterentwicklung und der erwirtschaftete Gewinn des Unternehmens ermöglichen eine Expansion. Zurzeit sind eine Festkraft, eine Bäckerin und zwei bis drei Kräfte auf 400 €-Basis in der Chocolaterie beschäftigt.

Es werden die unterschiedlichsten Arten von Pralinen, Schokoladen, Gebäck oder anderen Leckereien dargeboten, die regelrecht einen Tanz auf den Geschmacksknospen vollziehen und jedem ein Stück Genuss und Zufriedenheit ins Gesicht zaubern.

Der Kunde wird durch Vorschläge und Anmerkungen in das aktive Geschäft sogar in gewisser Weise eingebunden.

Auch die Qualität soll stets gewahrt werden, durch die kontinuierliche Selbstkontrolle einerseits und andererseits durch die verschiedensten Ämter, die auf die Herstellung, Lagerung und deren Produktqualität achten.

Somit kann die Qualität und die Exklusivität gewahrt werden. Aber auch durch Empfehlungen neuer Hersteller, die im Vorhinein geprüft werden, fließen neue Anbieter mit in die Herstellungskette ein.

In der heutigen Zeit möchte sich die Gesellschaft immer mehr abheben und achtet mehr und mehr darauf, wo sie einkauft und ihre exklusiven Produkte erwerben kann. Der Kundenstamm der Chocolaterie setzt sich aus Vertretern des höheren Bildungsbürgertums mit einem geregelten und festem Einkommen, sowie dem Sinn für Exklusivität zusammen.

vität und Genuss zusammen. Beim Service und dem Auftreten der Mitarbeiter wird nicht nach Gesellschaftsschicht unterschieden und es ist jeder herzlich Willkommen, süße Leckereien zu genießen.

Das Ladenlokal liegt in einer kleinen Altstadtgasse und ist sowohl mit PKW als auch durch die ÖPNV sehr gut zu erreichen. Desweiteren kommt dem Geschäft zu Gute, dass es an dem Sauerland-Ruhrtalradweg gelegen ist und somit auch noch auf dem Weg der Reisenden gelegen ist. Auch von der normalen Laufkundschaft wird profitiert.

Alleinstellungsmerkmale sind die Stärken der Inhaberin und ihrer Mitarbeiterinnen, der gute Kontakt zum Kunden und die außergewöhnliche Zusammenstellung von Produkten. Wenn ein Kunde den Laden betritt, nimmt er diesen mit all seinen Sinnen wahr. Der Duft von Schokolade, Kaffee und frischem Kuchen. Die leuchtenden Farben der Produkte und das einheitliche Design sorgen für einen Hingucker. Als akustische Untermalung hört man Musik, die einen entspannt und direkt entführt.

Durch den bereits aufgebauten Kundenstamm, regionaler und überregionaler Kunden, hat das Unternehmen sich ein positives Image aufgebaut und erweitert dieses stetig.

Die Chokolaterie wurde als Einzelunternehmen⁵² gegründet. Ein Unternehmen zu gründen, ohne eine zusätzliche finanzielle Belastung in Form einer Mindestkapitaleinlage war für die Inhaberin die beste und schnellste Möglichkeit, sich problemlos selbstständig zu machen. Allerdings birgt diese Form der Selbstständigkeit natürlich auch Risiken, da der Gründer mit seinem Privatvermögen auch für die geschäftlichen Verbindlichkeiten haftet. Jedoch hat die Inhaberin mit dieser Rechtsform die volle Entscheidungsfreiheit und die komplette Verfügungsgewalt über das gesamte Betriebsvermögen und die Geschäftspolitik. Dies eröffnet die Möglichkeit, die Geschäfte nach dem eigenen Willen zu führen und für das Unternehmen optimale, schnelle und kurzfristige unternehmensrelevante Entscheidungen zu treffen. Als Einzelunternehmer hat man jederzeit die Möglichkeit, Rechte zu erwerben sowie Verbindlichkeiten einzugehen, darf vor Gericht klagen und kann natürlich auch verklagt werden.

Die Wandlung des Einzelunternehmens in die GbR ist möglich, jedoch von der Inhaberin Zurzeit nicht vorgesehen.

Die Chokolaterie kann in die Branche des Handels bzw. des Handels und der Kleingastronomie eingeordnet werden, da Waren und Dienstleistungen zwischen den verschiedenen Wirtschaftssubjekten ausgetauscht werden.

⁵² Vgl. 4.2.2 Phase II Konzeption – Rechtsform, S. 19

Auf der einen Seite ist die Chokolaterie als Händler zunächst für den Ankauf von Waren von diversen Herstellern oder Lieferanten zuständig. Anschließend wird die Beförderung dieser Waren, die Lagerung und natürlich auch die folgende Zusammenführung der Produkte zu einem kompletten Sortiment vorgenommen. Am Ende des Prozesses steht der Verkauf. Die Waren werden sowohl an gewerbliche Kleinunternehmer als auch an den Endverbraucher verkauft. Auf der anderen Seite Waren in eigener Herstellung gefertigt und die Dienstleistung wird dem Endverbraucher direkt zum Verkauf angeboten. Frühstück, hausgemachter Kuchen und Getränke zum Verzehr vor Ort oder auch zur Mitnahme kann der Kunde erwerben. Der Kuchen wird in der Hauseigenen Küche, hinter den Geschäftsräumen produziert. Jeden Tag gibt es eine Auswahl von frischen Torten und Kuchen, wie zum Beispiel eine Himbeer-Trüffel-Tarte und eine Tarte au Chocolat, für welche die Chokolaterie schon bekannt ist.

Im Folgenden gibt einen Auszug der Produktpalette der Chokolaterie:

- Auswahl an Pralinen der Firma Coppeneur⁵³
- Schokolade der Firma Berger⁵⁴ in vielen verschiedenen Geschmacksrichtungen
- Clement Schokolade⁵⁵
- Teevariationen der Firma Kusmi⁵⁶
- Trinkschokolade am Stiel in Vollmilch, Zartbitter, Bourbon Vanille, Haselnuss und Saisonbedingte Geschmacksrichtungen
- Französische Limonade in Zitrone, Orange und Rosa Grapefruit
- Besonderes Geschirr, Wohnaccessoires, Dekoration
- Geschenkideen

⁵³ Die Confiserie Coppeneur aus Bad Honnef verarbeitet ausschließlich natürliche Rohstoffe und Zutaten erlesenster Qualität. Das Besondere: Hier wird noch von Hand geschöpft. www.coppeneur.de

⁵⁴ Die Erfolgsstory begann in einer Garage. Hubert und Christine Berger spezialisierten sich mit viel Herz auf die Herstellung von Edelpralinen und süßen Kunstwerken. www.confiserie-berger.at

⁵⁵ Die besondere Confiserie am Starnberg See. www.clement-chococult.de

⁵⁶ Das Traditionsunternehmen Kusmi Tee wurde 1867 von Pavel Kousmichoff in St. Petersburg gegründet. Seit 1917 befindet sich die Firma in Paris. www.kusmitea.com



Abbildung 10: Produktpalette

Dies ist nur ein kleiner Auszug aus der Produktpalette. Das Sortiment ändert sich stetig und wird ausgetauscht, um dem Kunde eine möglichst große Vielfalt an Produkten anbieten zu können.

Auch wenn es sich bei dem Unternehmen und seinen Angebot nicht um eine Innovation, ein bisher völlig neues Geschäftsfeld oder die Bedienung einer Nische handelt, so kann man doch sagen, dass die besondere Mischung und die persönlichen Einflüsse das Geschäft besonders am Markt platzieren. Die gute Annahme der Kunden und der erfolgreiche Umsatz sprechen dann für sich. Das Unternehmen schreibt seit zwei Jahren „schwarze Zahlen“ und hat seinen Gewinn 2011 im Vergleich zu 2010 sogar noch erhöht.

Natürlich ist jedes Unternehmen einer gewissen Konkurrenzsituation ausgesetzt. Heute ist es üblich in vielen Branchen, bei vielen Dienstleistungen und Sortimenten aller Art

eine Übersättigung des Marktes zu finden, was immer wieder dazu führt, dass einige Unternehmen sich am Markt nicht behaupten können und verdrängt werden. Aus diesem Grund ist es von großer Bedeutung sich mit seinem Kundenkreis, Sortiment und seinem Unternehmen auseinander zu setzen, sich damit voll und ganz zu identifizieren und hinter seinem Unternehmen zu stehen. Man muss immer auf seine Konkurrenz achten und sich dem Markt in gewissem Maße anpassen. Für die Chokolaterie ist es wichtig, den Markt und die Branche stets zu beobachten, um über Veränderungen und Strukturwechsel informiert zu sein und neue Geschäftsfelder sowie weitere Wettbewerber zu ermitteln. Pro-aktives Handeln und Flexibilität sind Voraussetzungen für ein tragfähiges Unternehmen.

Der Inhaberin der Chokolaterie ist es sehr wichtig alle Mitarbeiterinnen in das Unternehmen zu integrieren und legt auch viel Wert auf deren Meinung und Innovationsideen. Zu diesem Zweck gibt es ein monatliches Teammeeting mit der Chefin und allen Mitarbeiterinnen. Bei diesen Meetings werden die Mitarbeiter über Neuigkeiten informiert, es findet ein Meinungsaustausch statt und gegebenenfalls werden Abläufe optimiert oder neugestaltet. Dies ist eine gute Möglichkeit, Probleme und Missverständnisse untereinander aus dem Weg zu räumen und es fördert den Zusammenhalt und das Klima untereinander.

Das Marketingkonzept hat eine große Bedeutung in jedem Unternehmen. Zu Beginn der Selbstständigkeit hatte das Marketing eine sehr große Bedeutung für das Unternehmen, da es dafür zuständig war, das Unternehmen und das Angebot bekannt zu machen und die Kunden von dem Unternehmen zu überzeugen. Die Chokolaterie hat dabei folgende Werbemaßnahmen genutzt:

- Eröffnungsevent
- Internetauftritt
- Visitenkarten
- Flyer, Broschüren
- Anzeigen in regionalen Printmedien
- Außenwerbung
- Empfehlungsmarketing

Diese Werbemaßnahmen zielten in erster Linie darauf ab, Neukunden zu gewinnen, an sich zu binden und das Unternehmen am Markt zu platzieren. Die Werbemaßnahmen waren erfolgreich.

Um einen einheitlichen Unternehmensauftritt zu schaffen, wurde eine Werbeagentur engagiert. Diese gestalteten die Außenwerbung, Flyer, Visitenkarten, Speisekarten und alle anderen Mittel, die zur internen und externen Unternehmenskommunikation eingesetzt wurden. Die BJS Werbeagentur war von Beginn an in die Entwicklung des Unternehmens eingebunden und wussten worauf die Inhaber Wert legt. Sie schafften einen Wiedererkennungswert.



Abbildung 11: Visitenkarte



Abbildung 12: Außenwerbung

Es ist wichtig, ein einheitliches Erscheinungsbild zu kommunizieren, denn nur so prägen sich Kunden mein Unternehmen schnell ein. Doch nicht nur in den Werbemaßna-

hem auch im gesamten Ladenlokal spiegelt sich diese einheitlich Erscheinungsbild und die Wiedererkennung wieder.



Abbildung 13: Ladenlokal / Theke

Das Ladenlokal ist in Schwarz-Weiß gehalten und die Produkte geben einige Farbakzente.

Das Ladenlokal wurde von der Inhabern selbst und nach ihren eigenen Vorstellung umgebaut. Es umfasst ca. 56qm Verkaufsfläche plus eine vollausgestattete Küche. Als zentraler Anlaufpunkt dienen die Theke und die Vitrine im hinteren Bereich des Geschäftes. Sowohl Theke als auch Vitrine sind eine Anfertigung in Klavier-Lack-Optik. Desweiteren gibt es noch eine professionelle Kaffeemaschine sowie die Ausstattung für das tägliche Geschäft. Desweiteren gehören noch Bestuhlung mit einem großen Sofa in der Mitte und gemütliche Ecken mit kleinen Sesseln im gleichen Schwarz-Weiß Muster wie die Wände und das Design des Ladenlokals

Die Umsetzung.

Der zukünftige Franchise-Nehmer erwirbt die Erstausrüstung, wie eine professionelle Kaffeemaschine, Theke, Vitrine, Einrichtung, Bestuhlung sowie eine erste Warenausstattung vom Franchise-Geber. Desweiteren renoviert der Franchise-Geber mit dem Franchise-Nehmer zusammen die neuen Räumlichkeiten. Auf Grund der Erfahrungen

die der Franchise-Geber bereits gesammelt hat ist gewährleistet, dass die Ausstattung und die Geräte auf den Gebrauch abgestimmt sind. Gleichzeitig stellt der Franchise-Geber so sicher, dass die hohen Qualitätsstandards eingehalten werden und jedes Unternehmen die gleichen Qualitätsansprüche beibehält.

Da es sich um ein Dienstleistungsfranchise handelt ist der Know-How-Transfer ein Hauptgegenstand dieses Verhältnisses. Das bedeutet, dass der Franchise-Geber seinem Franchise-Nehmer sein voll ausgereiftes Know-How, welches er während seiner Pilotphase erworben und stetig verbessert hat, uneingeschränkt zur Verfügung stellt.

Der Franchise-Nehmer wird genauestens in die einzelnen Bereiche der Chokolaterie eingeführt. Er erhält ein Basiswissen aus dem Bereich Schokolade und eine ausführliche Einführung in das Sortiment und die Besonderheiten jedes einzelnen Artikels. In Zusammenarbeit mit der Bäcker erlernt der Franchise-Nehmer die Rezepte und die Geheimnisse der Kuchen und Torten, außerdem hilft die Inhaberin dem Franchise-Nehmer eine geeignete Bäckerin zu finden und auch selbst die Rezepte zu beherrschen. Die Franchise-Geberin dokumentiert alle Schritte, Fertigkeiten und das erlernte Know-How für den Franchise-Nehmer. Diese Dokumentation bekommt er beim Abschluss des Franchise-Vertrages.

Für all diese Leistungen des Franchise-Gebers wird eine Grundgebühr von 75.000 € veranschlagt. Die Grundgebühren bzw. die Eintrittsgebühren ergeben sich aus folgenden Vorleistungen des Franchise-Gebers:

- Entwicklung des Geschäftstyps
- Erprobung des Pilotbetriebes
- Dokumentation des Know-Hows
- Image / Bekanntheitsgrad
- Suche / Auswahl des Franchise-Nehmers
- Standortanalyse
- Betriebsaufbau
- Ersts Schulung
- Einrichtung und erst Ausstattung

Desweiteren werden sechs Prozent vom Netto-Umsatz als laufende Gebühren veranschlagt und vier Prozent für Werbemaßnahmen. Alle Werbemaßnahmen werden zent-

ral von der BJS Werbeagentur durchgeführt werden, um das einheitliche Image des Unternehmens zu bewahren.

Die laufenden Gebühren sind abhängig von den gestellten Leistungen und werden für die kontinuierliche Nutzung von

- Know-How
- Training / Weiterbildung
- Markenschutz
- Kontinuierliche Unternehmensberatung / beratende Unterstützung
- Innovation des Systems

gezahlt. Der Franchise-Nehmer hat den Anspruch auf einen Rechnungsnachweis und Auskunftserteilung.

Doch nun stellt sich die Frage, wer die idealen Franchise-Nehmer sind und was für Qualifikationen müssen sie mitbringen. Anforderungen an die potentieller Franchise-Nehmer ergeben sich nach Aussage der Inhaberin. Es ist wichtig jemanden zu finden, der sich für das Unternehmen begeistern kann, die nötige Leidenschaft mitbringt und hinter ihrer Idee steht. Er oder sie sollten einen gewissen Geschäftssinn und auch gerne kaufmännische Kenntnisse besitzen. Natürlich sind auch Grundkenntnisse aus den Bereichen Service, Dienstleistung und eine gewisse Produktkenntnis von Vorteil. Desweiteren sollte der Franchise-Nehmer gerne mit Menschen arbeiten und auch kommunikativ sein. Der Franchise-Nehmer sollte schon berufliche Erfahrungen gesammelt haben.

Folgende Suchstrategien können der Inhaberin helfen, mit diesem Profil einen geeigneten Franchise-Nehmer zu finden:

- Inserat in ausgewählten Medien
- Eintragung und Veröffentlichung beim DFV
- PR-Maßnahmen
- Direktkontakt mit potentiellen Franchise-Nehmern

Im Folgenden ist eine Checkliste aufgeführt, die die Inhaberin der Chocolaterie für den ersten Kontakt mit dem potentiellen Franchise-Nehmer nutzen kann. Hierbei werden

besonders das Verhalten und die Auskunftsfreudigkeit, das persönliche Verhältnis, das Fachwissen, die finanzielle Situation und die Hintergrundinformationen betrachtet.

- Entsprechen das Auftreten und das äußere Erscheinungsbild den Vorstellungen?
- Sind die Bewerbungsunterlagen in Form und Inhalt aussagekräftig?
- Werden Besprechungstermine eingehalten?
- Ist der Bewerber bereit sich in ein Franchise-System ein zu fügen?
- Entsprechen seine Motive und Vorstellung mit der Philosophie des Unternehmens überein?
- Entspricht das Alter des Bewerbers den Vorstellungen?
- Zeigt der Bewerber ein aktives Interesse an der Idee?
- In welchen Verhältnissen lebt der Bewerber?
- Verfügt er über die erforderlichen Charaktereigenschaften, wie z. B. strebsam, ehrgeizig, risikobereit, kontaktfreudig, „Verkäufernatur“, aufgeschlossen/unvoreingenommen, lernbereit, flexibel, kompromissbereit, unkompliziert.

Fachwissen des potentiellen Franchise-Nehmers

- Entspricht sein beruflicher Werdegang der Anforderungen?
- Sind seine fachlichen Kenntnisse und Fähigkeiten ausreichend?
- Ist der Bewerber Aus- und Weiterbildungen ausgeschlossen?
- Ist er oder sie mit der Führung und Motivation von Mitarbeitern vertraut?

Finanzielle Situation und Hintergrundinformationen

- Ist die Finanzierung der Franchise-Partnerschaft gesichert?
- Bestehen bei dem Franchise-Nehmer noch größere alte Verbindlichkeiten?
- Leistet der Bewerber schon eine gewisse Vorarbeit, z. B. im Bezug auf die Standortsuche, Marktwissen oder einen Kundenstamm?
- Welche Referenzen kann der Bewerber aufweisen?

Die Franchise-Partnerschaft

Jede Form der Zusammenarbeit braucht Regeln und Richtlinien. Klare Strukturen und transparente Abläufe sind das wichtigste in einem komplexen System wie diesem.

Einer der wichtigsten Punkte ist dabei der Franchise-Vertrag. Er ist die rechtliche Basis und zugleich die Visitenkarte eines Unternehmens. Aus diesem Grund sollte der Vertrag von einem versierten Juristen ausgearbeitet und auf die individuellen Bedürfnisse angepasst werden. Im Folgenden werden der Franchise-Vertrag und die wichtigsten Inhalte betrachtet.

Der Franchise-Vertrag ist ein Dauerschuldverhältnis und basiert auf gegenseitigem Vertrauen. Das Problem beim Franchising ist, dass es in Deutschland keine offizielle rechtliche Regelung gibt. Die von der EU-Kommission erarbeiteten Leitsätze im Verhaltenskodex für Franchising dienen als Hilfestellung für die Beurteilung von Verträgen.⁵⁷ Diese Leitsätze wurden von dem DFV übernommen und durch einen Verhaltenskodex und ein Regelwerk ergänzt. Allerdings sind solche Richtlinien nur sogenannte „self regulation“ und sind bei Gericht uninteressant und nicht verbindlich. Trotzdem ist es ratsam, wenn nicht sogar nötig, solch einen Vertrag aufzusetzen, um ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Leistungen (Know-How des Franchise-Gebers) und Gegenleistung (Gebühr des Franchise-Nehmers) zu schaffen. Desweiteren dienen diese Richtlinien dazu das angebotene Modell transparent zu machen. Für Mitglieder des DFV sind diese Richtlinien verbindlich.

Falls es zwischen Franchise-Geber und Franchise-Nehmer zu einem Vertragsabschluss kommen sollte, ist der Franchise-Geber verpflichtet, eine vorvertragliche Aufklärung zu leisten. Bei dieser vorvertraglichen Aufklärung gibt der Franchise-Geber erhebliche Informationen zu folgenden Themen preis:

- Ergebnis und Erfahrungen mit dem Pilotbetrieb
- Beinhaltende Leistungen
- Investitionssummen wie Mindestkapital, laufende Gebühren etc.
- Notwendiger Arbeitseinsatz
- Durchschnittlicher Jahresumsatz des Pilotbetriebes
- Informationen zum Pilotbetrieb wie z. B. Beginn, Unternehmenskonzept, wirtschaftliche Entwicklung etc.

⁵⁷ European Code of Ethics for Franchising

Für den Franchise-Nehmer ist es wichtig, vorab diese Informationen zu bekommen, um die unternehmerischen Risiken einschätzen zu können und eine Entscheidung treffen zu können. Desweiteren ist der Franchise-Geber verpflichtet, dem Franchise-Nehmer vorab Kriterien zur Standortwahl an die Hand zu geben.

Es gibt keine allgemein gültigen Musterverträge, da jeder Vertrag auf das jeweilige Franchise-System individuell abgestimmt werden muss. Doch es gibt bestimmte Regelung, die in allen Verträgen enthalten sein müssen. Die folgende Übersicht zeigt einen strukturierten Aufbau eines Franchise-Vertrages.⁵⁸

I. Vertragliche Grundlagen

1. Präambel
2. Gegenstand des Franchise
3. Räumlicher und sachlicher Geltungsbereich
4. Vertragspartner
5. Vertragsbestandteile
6. Rangfolge der Vereinbarung

II. Leistungsinhalte

1. Leistungen des Franchise-Gebers
 - (1) Lizenzrechte
 - (2) Handbücher
 - (3) Schulungen / Training / Seminare
 - (4) Weiterentwicklung von Know-How
 - (5) Werbung / Marketing / PR-Maßnahmen
 - (6) Betreuung
 - (7) Lieferung von Waren
 - (8) Key accounts
 - (9) sonst. Leistungen
2. Leistungen des Franchise-Nehmers
 - (1) Absatzförderung
 - (2) Mitwirkung, Informationspflicht
 - (3) Ausstattung des Betriebes

⁵⁸ Vgl. Nebel, Schulz, Wessels, Das Franchise System, S. 223 ff.

- (4) Warenbezug
- (5) Werbung / Marketing / PR-Maßnahmen
- (6) Gebühren / Zahlungsregelungen
- (7) sonstige Leistungen und Pflichten des Franchise-Nehmers

III. Leistungssicherung

- 1. Qualitätssicherung / Richtlinien / Handbücher
- 2. Umsatzmeldungen, Berichtswesen, Kontrolle
- 3. Wettbewerbsverbot
- 4. Abwärtsverbot
- 5. Gewerbliche Schutzrechte
- 6. Geheimhaltung
- 7. Beirat
- 8. Versicherungen
- 9. Haftung / Haftungsfreistellung / Haftungsausschuss
- 10. Übertragung / Verfügung
- 11. Datenschutzklausel

IV. Vertragsdurchführung

- 1. Vertragsbeginn / Dauer / Ende
- 2. Eröffnung des Franchise-Betriebes
- 3. Außerordentliche Kündigung des Vertrages
- 4. Folgen der Vertragsbeendigung

V. Allgemeine Bestimmungen

- 1. Verjährung
- 2. Rechtswahl
- 3. Erfüllungsort und Gerichtsstand
- 4. Schriftform
- 5. Vertragsänderungen
- 6. Salvatorische Klausel
- 7. Schlichtung / Schiedsgerichtsverfahren
- 8. Anlagen
 - a. Widerrufsbelehrung mit Empfangsbestätigung
 - b. Gebietskarte, Standort
 - c. Allgemeine Geschäftsbedingungen
 - d. Grundausstattungsliste
 - e. Zusatzverträge

- Mietverträge
 - Software-Überlassungsvertrag / -Lizenzvertrag
 - Kauf- oder Leasingverträge
 - Garantie / Bürgschaft
- f. Weitere Anlagen
- Preislisten
 - Lieferantenliste
 - Marken, gewerbliche Schutzrechte
 - Gesellschaftsvertrag
 - Geschäftsordnung
 - Einzugsermächtigung
 - Geheimhaltungspflicht

Individuelle Vereinbarungen, die nur für einzelne Vertragspartner gelten, sollten ebenfalls als Anlage zum Vertrag erstellt werden. Es ist zu beachten, dass eine Individualvereinbarung gegenüber dem Franchise-Nehmer nur durch einen sachlich gefertigten Grund, z. B. wegen einer familiären Situation oder eines anderen Wettbewerbsbetriebes, den der Franchise-Nehmer schon vor dem Franchise-Vertrag geführt hat und den er mit Einverständnis des Franchise-Gebers weiterführen darf, zu vertreten ist.

Kommt es zum Abschluss eines Vertrages, kann der Franchise-Nehmer nun sein eigenes System erproben. Hierbei kann man dann sehen, ob das System optimal ausge-reift ist, die Wahl der Franchise-Nehmer korrekt war und ob alle wichtigen Punkte im Vertrag festgehalten wurden.

5.2 Fazit und Empfehlung

In der Einleitung wurden die Ziele dieser Arbeit als Leitfaden zur Umwandlung eines inhabergeführten Einzelunternehmens aus zu einem Franchise-Unternehmen definiert.

Der erste Teil der Arbeit beschreibt die Grundsätze des Franchisings, seine Vor- und Nachteile sowie die Entwicklung in der deutschen Wirtschaft und die wichtigsten Kennzeichen des Franchise-Systems. Im Folgenden Teil wurden die drei erfolgreichsten Franchise-Systeme in Deutschland betrachtet. Hierbei ging es besonders um die Struktur, die Leistungen und die Gebühren der verschiedenen Unternehmen. Der vierte Teil der Arbeit befasste sich mit einer Skizze zum Aufbau eines Franchise-Systems. Dieser Abschnitt wurde unter Betrachtung der verschiedenen Phasen, die ein Unternehmen zum Systemaufbaus durchlaufen muss, bearbeitet. Im letzten Abschnitt wurden alle

theoretisch erfassten Erkenntnisse auf das Fallbeispiel der Chokolaterie Süß Werden angewandt.

Franchise-Systeme sind aus der deutschen Wirtschaft nicht mehr wegzudenken. Immer mehr Firmen setzen auf Franchising. Es verbindet die Vorteile von Großunternehmen (Marktmacht) und Kleinunternehmen (Marktnähe). Der Franchise-Geber ermöglicht Existenzgründern die Übernahme und Umsetzung eines erprobten Geschäftskonzeptes. Franchise-Systeme sind durch ihre stetige Weiterentwicklung der internen Geschäftsprozesse eine Vertriebsform, die sich am ehesten den rasanten Marktveränderungen anpassen kann. Gerade in den letzten wirtschaftlich herausfordernden Jahren konnte man deutlich erkennen, dass Franchising dem Mittelstand eine große Stärke verliehen hat. Ein ausschlaggebender Faktor für den Erfolg ist und bleibt dabei die außergewöhnliche Geschäftsidee und der persönliche Einsatz jedes Einzelnen. Meiner Meinung nach ist jedes Geschäftskonzept unter bestimmten Voraussetzungen als Franchise-System umsetzbar. Dabei darf das Konzept nicht zu kompliziert sein und es muss einen aufnahmefähigen Markt für das Geschäftskonzept geben.

Für das Geschäftskonzept Chokolaterie Süß Werden ist die Wandlung in ein Franchise-System realisierbar. Allerdings muss sich der Inhaber darüber im Klaren sein, dass solch eine Wandlung eine große Herausforderung und mit viel Arbeit verbunden ist. Nach reiflicher Überlegung und unter Betrachtung der erarbeiteten Ergebnisse, ist meine Empfehlung an die Inhaberin der Chokolaterie mit der Umstellung auf ein Franchise-System noch etwas zu warten. Meiner Meinung nach wäre es für das Unternehmen und die Unternehmerin von Vorteil zuerst eine zweite Filiale des Betriebes zu eröffnen und dort noch weitere Erfahrungen zu sammeln und den Betrieb weiter am Markt zu etablieren. In der Zukunft steht der Umstellung auf ein Franchise-System nichts mehr im Wege.

Diese Arbeit liefert der Inhaberin der Chokolaterie Süß Werden eine maßgebliche Entscheidungshilfe für die Entscheidung für oder gegen eine Umstellung auf ein Franchise-System. Abschließen kann ich festhalten, dass ich mit meinen Ausarbeitungen und meinen erarbeiteten Ergebnissen die vorgesehenen Zielsetzungen größtenteils und mit einer gewissen Zufriedenheit erfüllt habe.

Literaturverzeichnis

ARNOLD, J.: Franchise-Systeme, 2007

ARNOLDS, H.: Materialwirtschaft, München / Wien 1990

BEA, F.; GÖBEL, E.: Organisation, 2002

BELLONE, V.; MATLA, T.: Praxisbuch Franchising, 1. Auflage 2010

BIRGIKT, K.: Corporate Identity 1998

BOEHM, H.: Jahrbuch, 1997

BÜCHNER, H., KÄSTNER, G. Franchising, 1995

DEMUTH, A.: Corporate Communications, 1989

DEUTSCHER FRANCHISE VERBAND e. V.: Ethikkodex

http://www.franchiseverband.com/fileadmin/dfv-files/Dateien_Dokumente/Services_Download/Ethikkodex.pdf

DEUTSCHER FRANCHISE VERBAND e. V.: Franchise Ratgeber 2012 / 2013

EHRENMÜLLER, S.; FILZMOSER, F.; KLIMITSCH, M.: Leitfaden zum Franchising 6. Auflage

ESCH, F.-R.: Umsetzung von Marketingidentitäten, 2004

ESSER, G.: Franchising, Köln 1995

FRANCHISESTARTER: Franchise-Portal, www.franchisestarter.de

GESETZESSAMMLUNG

HAHN, D.: Controllingkonzepte, Planung und Kontrolle, Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung, Wiesbaden 1996

HERZ, P.: Selbstständig mit Franchise, Regensburg, Bonn 1997

KAUB, E., Franchisesysteme, 1980

MARTINEK, M., Standortanalyse, 2003

MEFFERT, H.: Marketing, 2000

NEBEL; SCHULZ; WESSELS: Das Franchise System 2.Auflage, 2001
WÖHE, G.: Allgemeine BWL, 1996

OPOCZYNSKI, M.; HORN, S.: WISO Existenzgründung, 2. Auflage 2009

PAULI, K.: Franchising, Düsseldorf 1992

ROGGE, J.: Werbung, Ludwigshafen 2002

RUPP, T.: Handbuch für den Franchisebetrieb: Grundlagen, Gestaltung, Inhalt, 2006

SKAUPY, W., Franchising, München 1995

STENDER-MONHEMIUS, K.: Kommunikationspolitik, 1999

TIETZ, B.: Handbuch Franchising: Zukunftsstrategien für die Marktbearbeitung, 1991

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname